

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
CAMPUS BOTÂNICO - CURITIBA

DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE ADMINISTRAÇÃO
MBA EM INTELIGÊNCIA DE NEGÓCIOS

JORGE LUIZ MARINHO BUCZEK

DIAGNÓSTICO DE REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE CONTEÚDO COM
BASE EM COMPETÊNCIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

CURITIBA
2014

JORGE LUIZ MARINHO BUCZEK

DIAGNÓSTICO DE REESTRUTURAÇÃO DO SETOR DE CONTEÚDO COM
BASE EM COMPETÊNCIA

Projeto Técnico apresentado ao Departamento de Administração Geral e Aplicada do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Inteligência de Negócios.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marcia Ramos May

CURITIBA
2014

RESUMO

A evolução dos meios digitais, empresas, organizações, negócios e agências online nos últimos anos fez crescer o interesse pela busca de competências para suprir novas demandas de negócios e serviços. O objetivo deste trabalho é diagnosticar o setor de uma agência de Marketing Digital localizada em Curitiba-PR com serviços na área de produção de conteúdo e redes sociais, para definir o funcionamento e como alinhar as competências do departamento com os interesses a nível de organização (*core competences*).

A implementação de um estudo que possibilite o diagnóstico de reestruturação do setor de conteúdo com base em competência deve permitir o alinhamento, a organização e evolução do setor, e proporcionar a reformulação por meio de uma proposta para se adequar ao perfil e identidade da empresa.

Palavras-chaves: Competência, Gestão de Pessoas, Objetivos.

ABSTRACT

The evolution of digital media, companies, organizations, online businesses and agencies in recent years has increased the interest in seeking competences to supply new demands and business services. The objective of this paper is to diagnose a sector within a Digital Marketing Agency located in Curitiba-PR with services in the area of content production and social media, to define the operation and how to align competences with the interests in level organization (core competences).

The implementation of a study that enables the diagnosis of restructuring the department content based on competence should allow aligning the organization and evolution of the sector, and provide a reformulation through a proposal to suit the profile and identity of the company.

Keywords: competence; people management; goals

AGRADECIMENTOS

À orientadora, Prof.^a Dr.^a Marcia Ramos May, pelo acompanhamento, orientação e amizade.

Aos professores do curso MBA Inteligência de Negócios da Universidade Federal do Paraná.

Aos colegas e amigos do curso MBA Inteligência de Negócios pela ajuda e bons momentos de aprendizado.

Aos meus pais Luiz Carlos Buczek e Maria do Rocio Marinho Buczek por sempre estarem dispostos a ajudar em todos os momentos.

À Maria Augusta Ramos May Corrêa por todo carinho e cooperação.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	PROBLEMA	7
3	JUSTIFICATIVA.....	8
4	PRESSUPOSTOS TEÓRICOS	9
5	OBJETIVOS DA PESQUISA	11
5.1	OBJETIVO GERAL.....	11
5.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	11
6	DIAGNÓSTICO	12
6.1	ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE CONTEÚDO	12
6.2	CARGOS E FUNÇÕES DO SETOR DE CONTEÚDO	13
6.3	PROCESSO ATUAL.....	15
7	METODOLOGIA	17
8	QUESTÕES NORTEADORAS.....	17
9	DESENVOLVIMENTO	18
10	NECESSIDADE DAS EMPRESAS	19
11	INDICADORES	21
12	PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO	21
12.1	INTEGRAÇÃO	23
12.2	REESTRUTURAÇÃO DO SETOR.....	24
13	CONCLUSÃO	25
	REFERÊNCIAS	27

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho é fruto da experiência dentro de uma agência de Marketing Digital, essencialmente na busca pela organização, evolução e alinhamento das competências com a visão da empresa. Como em muitas pequenas empresas, o crescimento facilita a conquista de novos desafios. E são eles que acabam sendo responsáveis pela criação de setores exclusivos para atender demandas específicas. Como neste caso, a gestão do desempenho por competências não é o foco inicial nesses momentos, que fica para o cumprimento e a entrega das tarefas. À medida que o volume de trabalho aumenta e a organização não satisfaz como antes, é necessário um diagnóstico com objetivo de entender como criar uma proposta mais eficiente e alinhada com os interesses da organização.

Sob a ótica do gestor do setor será apresentado o diagnóstico e a descrição do ambiente. A partir disso, o objetivo traçado visa aprimorar o que está sendo feito atualmente e desta forma permitir que todos dentro da empresa tenham a mesma filosofia e pensamento por meio de uma nova proposta de reestruturação.

2 PROBLEMA

Como alinhar o setor de conteúdo com outros setores da empresa, a fim de entregar qualidade e crescimento de resultados para os clientes?

Ao final deste trabalho, realizado em uma agência de Marketing Digital, propõe-se a reorganização do setor de conteúdo, a partir da reformulação da estrutura de competências e funções, com vistas à qualidade e ao incremento de resultados para os clientes.

3 JUSTIFICATIVA

A evolução das mídias digitais torna-se presente na vida das pessoas em uma diversidade de situações, como anúncios, grupos em rede, perfis de marcas, campanhas e virais que são visíveis todos os dias por meio das plataformas digitais. Essa presença digital é identificada em uma palavra: conteúdo.

Para organizar e participar dessa revolução da comunicação, o Marketing de serviços digitais e conteúdo desponta como uma solução viável e de acessibilidade, ao mesmo tempo que se mantém distante para corporações que resistem em aceitar a internet como parte da vida social em um momento que já não existe distinção entre o *online* e o *off-line*.

Esta pesquisa suportará uma mudança estratégica na organização de um dos pilares de uma agência digital: a área de produção de conteúdo e redes sociais. Uma área que surgiu por necessidade de clientes que realizavam outros serviços na empresa, transformou-se em um setor qualificado e com potencial de crescimento.

Com o término do diagnóstico deste trabalho e os caminhos descobertos para profissionalização e qualificação da área, o setor receberá uma proposta de reestruturação a fim de promover como consequência natural maior controle, engajamento e melhoria na entrega para as empresas que contratarem serviços de conteúdo e redes sociais, além do alinhamento com os objetivos da empresa. Esta oportunidade de conhecer uma solução adequada quando se pensa na estrutura profissional do prestador de serviços, possibilita a organização interna com resultados também para os clientes.

Como proposta para a agência que visa solucionar o problema apresentado, justifica-se a pesquisa para realizar uma alteração no setor com objetivo de buscar melhores resultados e autonomia dos profissionais, alinhando o setor aos objetivos da empresa. Os dados encontrados devem servir como base para criar harmonia no desenvolvimento da área de conteúdo, colaborando com o crescimento da empresa e consequentemente do mercado de redes sociais.

4 PRESSUPOSTOS TEÓRICOS

Com o aumento da importância e a proliferação da Internet, a estrutura tradicional de Marketing recebeu uma nova frente nos últimos anos: o Marketing Digital. Com o rápido avanço da tecnologia e a inovação que ela proporciona, as empresas puderam aproveitar dos vários benefícios desta nova ferramenta de comunicação. A constante evolução da área digital exige que agências digitais aprimorem seus modelos de gerenciamento de processos, pessoas, competências e alinhamento estratégico entre setores e objetivos empresariais.

Como função empresarial, o Marketing tem o objetivo de satisfazer as necessidades e desejos futuros dos consumidores. No Marketing Digital esta premissa continua a mesma, entretanto, com o crescimento da internet e das novas tecnologias, o mercado teve que repensar a forma como a missão básica do Marketing é colocada em prática (SHETH; ESHGHI; KRISHNAN, 2002).

Do ponto de vista de Anderson (2009), a empresa deverá entender que precisará investir para conquistar cada cliente consumidor. A internet e as novas tecnologias mudaram em grandes proporções a relação empresa-cliente, com novas exigências de competências das empresas no gerenciamento desde a atenção especial e dedicada à experiência do consumidor.

Ao observar a organização de algumas agências, um diagnóstico da agência estudada foi criado. O setor analisado normalmente surge após o avanço de outras áreas da empresa, com a necessidade de clientes por serviços específicos. De modo geral, este setor não possui uma estrutura inicial pré-definida. O modelo não acompanha um guia de processos comum a outras empresas, mas sim, os desejos dos clientes.

As competências organizacionais e sua relação com as estratégias competitivas da empresa devem ser lembradas na estruturação de cada novo setor, mesmo com o desejo de conquistar a empatia dos clientes. Desta forma, as pessoas dentro deste novo setor já conhecem a estratégia da empresa e podem desempenhar suas funções alinhadas com os interesses

empresariais da organização. Esse alinhamento é colocado em prática de acordo com a competência de cada pessoa dentro da empresa.

No artigo de 1973 de McClelland, “Testing for competence rather than intelligence”, a competência e o desempenho são colocados como características subjacentes a uma pessoa. O desempenho superior na realização de uma tarefa ou em determinada situação está relacionada a sua competência. Diferenciava, então, competência de aptidões (talentos naturais da pessoa com possibilidade de serem aprimorados), de habilidades (demonstrações de talentos particulares na prática) e de conhecimentos (o que a pessoa precisa saber para desempenhar uma tarefa) (MCCLELLAND, 1973).

No final dos anos 1980, Prahalad e Hamel contribuíram abordando o conceito de “competências essenciais” – *core competences*. Competência seria a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos em produtos e serviços (PRAHALAD; HAMEL, 1990).

Prahalad e Hamel (1990) definiram a caracterização entre competências organizacionais e competências essenciais da seguinte forma. As competências essenciais são delimitadas a três critérios na definição da estratégia competitiva da empresa: oferecem visíveis benefícios aos consumidores, são de difícil imitação e dão acesso a diferentes mercados. As competências organizacionais são aquelas necessárias a cada função do negócio. Uma empresa possui diversas competências organizacionais, nas diferentes áreas de atuação do seu mercado, e dentro delas, algumas são as competências essenciais, que a diferenciam e que lhe proporcionam uma vantagem competitiva.

Essa diferença competitiva em relação aos concorrentes está relacionada ao desempenho a cada novo desafio e vai depender do processo de aprendizagem organizacional, em que reforça e destaca as competências organizacionais e corrige e alinha as estratégias competitivas.

Para chegar nessa vantagem competitiva e na aprendizagem ao longo prazo, as competências devem estar adequadas as funções dos responsáveis por cada etapa, assimilando o compromisso com a empresa.

5 OBJETIVOS DA PESQUISA

Como alinhar o setor de conteúdo com outros setores da empresa, a fim de entregar qualidade e crescimento de resultados para os clientes?

Ao final deste trabalho, realizado em uma agência de Marketing Digital, propõe-se a reorganização do setor de conteúdo, a partir da reformulação da estrutura de competências e funções, com vistas à qualidade e ao incremento de resultados para os clientes.

5.1 OBJETIVO GERAL

Descrever e analisar os processos atuais do setor de conteúdo de uma agência de Marketing Digital, a fim de buscar uma proposta de alinhamento entre o setor de conteúdo com outros setores da empresa.

A reformulação da estrutura de competências e funções será realizada considerando-se os objetivos organizacionais, com vistas à qualidade e ao incremento de resultados para os clientes, a partir do alinhamento com os objetivos da empresa.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Definir processos.
- b) Compreender as necessidades das empresas contratantes e do mercado a fim de entregar uma estrutura funcional aos anseios do cliente.
- c) Definir indicadores dos processos com fluxogramas da produção de conteúdo.
- d) Designar os responsáveis por cada etapa.
- e) Estabelecer políticas de preço, contratação, cobrança, através de padrões e consonância.

- f) Planejar a implantação da reestruturação.
- g) Criar fonte de dados e informações para tornar o trabalho mais produtivo, através de banco de imagens, pastas compartilhadas com *insights*, reuniões de *brainstorm*, etc.

6 DIAGNÓSTICO

6.1 ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE CONTEÚDO

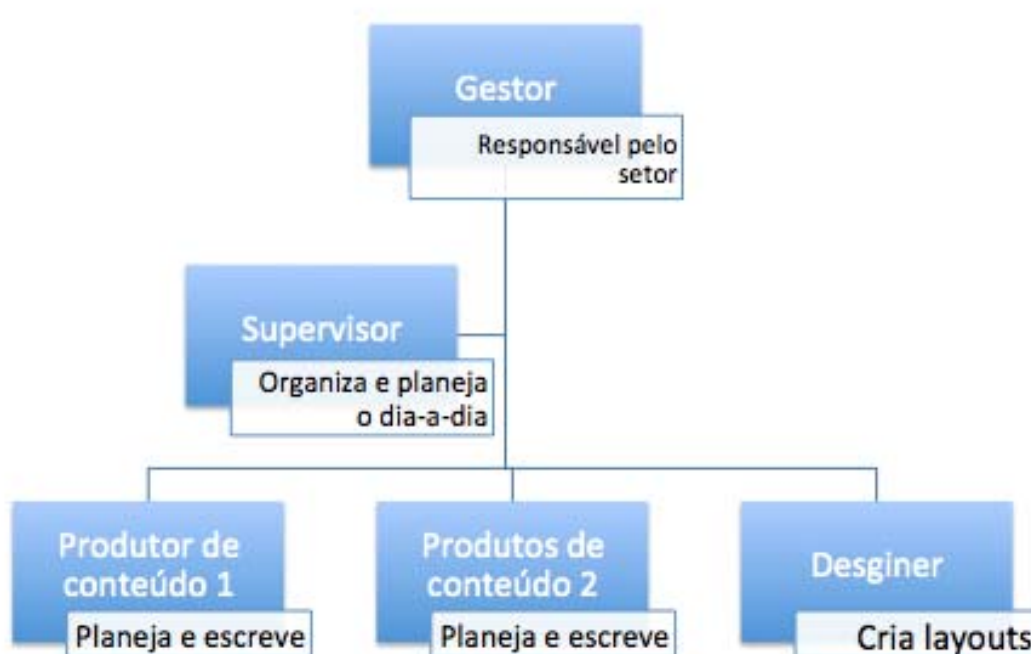


TABELA 1: ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE CONTEÚDO

FONTE: O autor (2014)

Para entender o funcionamento do setor analisado e dar início ao diagnóstico, a tabela 1 foi criada para apresentar a estrutura atual da composição de pessoas: 1 gestor, 1 supervisor, 1 *designer* e 2 produtores de conteúdo.

Esta divisão é o primeiro passo na organização do setor que inicialmente contava com profissionais de outras áreas da empresa para o

seu completo funcionamento, como por exemplo, para as tarefas relacionadas a criação de *layouts*.

6.2 CARGOS E FUNÇÕES DO SETOR DE CONTEÚDO

Após as atividades de organização, planejamento e revisões serem exclusivas do gestor, foi criado o cargo do supervisor, com funções organizacionais que permitiram o gestor delegar e gerenciar melhor sua equipe. Esta é estrutura de cargos e funções atual:



TABELA 2: CARGOS E FUNÇÕES DO SETOR DE CONTEÚDO

FONTE: O autor (2014)

Com a estruturação demonstrada na tabela 2, foi possível entrar no período de maior lucratividade do setor. As funções diárias, periódicas e os serviços complexos de cada cargo podem ser analisadas a partir da estrutura atual apresentada na tabela 3. O setor começou a depender cada vez menos de outros, e o gestor que antes realizava muitos serviços operacionais

acabou dividindo duas tarefas com o supervisor e os demais integrantes da equipe.

<div>Função Organizacional</div> <div>Serviços</div>	Supervisor	Conteúdo	Designer
Serviços diários	<ul style="list-style-type: none"> Saber orientar e controlar o que é feito pela equipe. Permitir a aprendizagem através da revisão. Atender de acordo com os interesses da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Saber estruturar as ideias de conteúdo de acordo com o planejamento e categorias dos clientes. Escrever textos com ideias que representem a filosofia da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Saber desenvolver layouts dentro da identidade dos clientes. Ajustar pedidos e correções de clientes.
Serviços periódicos	<ul style="list-style-type: none"> Planejar novas oportunidades de serviços. Delegar a criação de relatórios. 	<ul style="list-style-type: none"> Agendar publicações. Criar relatórios. Ajustar <i>layouts</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Criação de materiais como logotipos. Desenvolver adaptações para outras plataformas.
Serviços complexos	<ul style="list-style-type: none"> Substituir o gestor em momentos de ausência. Tomar decisões sem cargos superiores por perto. 	<ul style="list-style-type: none"> Saber adequar conteúdos que estão envolvidos com estratégias de outras empresas. Criar anúncios. 	<ul style="list-style-type: none"> Criar modelos de <i>layouts</i> para novos clientes. Criação para pedidos urgentes.

TABELA 3: ESTRUTURA ATUAL

FONTE: O autor (2014).

Uma das duas principais mudanças na estrutura foi a designação de uma pessoa dedicada aos pedidos de criação de *layout* do setor, que resultou em maior rapidez e controle na entrega e organização dos trabalhos prestados. A outra mudança foi a consolidação da figura do supervisor, responsável por melhorar a aprendizagem e alinhar as funções.

Apesar da melhoria, o setor ainda parece estar vivendo dentro de um plano de contingência que surgiu com o crescimento dos serviços prestados na área de conteúdo. O papel do gestor, um dos sócios do negócio, é proporcionar um ambiente mais coerente e estruturado, com base nas competências e na inteligência do negócio.

6.3 PROCESSO ATUAL



TABELA 4: PROCESSO ATUAL
FONTE: O autor (2014)

De modo geral, empresas buscam modelos para servir como guias de processos, normalmente com objetivo na melhoria e aprendizagem. Essa definição dos processos visa integrar as competências e aptidões com a estratégia da empresa, para resultar em vantagem competitiva. O desafio e as tarefas do processo deste setor mostraram-se dinâmicos, e a empresa viu a necessidade de adaptar processos, situação que deve ser contínua e deverá ser realizada para competir e conquistar melhores resultados que os concorrentes.

Prahalad e Hamel (1990) indicam as *core competences* (competências essenciais), definições das capacidades organizacionais em

um *continuum* para a reaplicação e a reconfiguração das melhores práticas da empresa, como a capacidade de combinar, misturar e integrar recursos e serviços, para alcançar um melhor desempenho econômico.

Para explicar o processo atual de funcionamento do setor, as tabelas de organização e funções foram apresentadas para situar o ambiente de trabalho. Apesar de conter poucas pessoas na estrutura do setor de conteúdo, entre serviços de redes sociais, anúncios em plataformas sociais e produção de conteúdo para blogs, mais de 20 clientes são atendidos mensalmente.

Após alguns meses com a figura do gestor centralizar todas as demandas e obter o auxílio de mais duas pessoas, sendo que uma delas estava em outro setor e por disponibilidade de tempo entrou para resolver determinadas tarefas, a quantidade de serviços solicitadas por atuais e novos clientes começou a aumentar, e a solução foi criar uma estrutura que suportasse o trabalho e que não dependesse do tempo e suporte de outros setores.

Em questões de poucas semanas, o processo ficou mais rápido e os resultados melhoraram. Com a aprendizagem e a experiência, ajustes foram feitos, como definição do dia de entrega e envio de material para o cliente e o prazo máximo interno para criação de *layouts*. Agendamentos de publicações, respostas a comentários e e-mails e demandas não planejadas foram tópicos do processo que ganharam mais tempo para serem resolvidos, o que fez com que a produção aumentasse.

Com o alinhamento do setor, a estrutura atual funcionou bem por um período, até a entrada de novos clientes e a saída de funcionários. A seguir será discutido como a empresa e o setor podem se adequar a essas novas necessidades apresentando ajustes do processo em uma nova proposta. A Metodologia utilizada pode ser entendida na sequência e como as melhorias dos processos poderiam beneficiar o setor e a organização.

7 METODOLOGIA

O desenvolvimento do presente estudo foi configurado a partir do método de revisão bibliográfica, com base em pesquisas exploratórias e descritiva e intensivas nos materiais já publicados, e a utilização de um diagnóstico do setor da empresa analisada. As informações foram selecionadas e utilizadas para contribuir com a pesquisa, obtendo dados que sejam pertinentes para alcançar o objetivo geral, os específicos e as questões norteadoras do estudo.

A metodologia é de cunho qualitativo, análise documental e diagnóstico, tendo este documento como uma direção apoiada nos estudos e referenciais teóricos relacionados ao tema em questão. Deste modo, a definição do tema foi realizada a partir de uma necessidade de mercado, e então, foram levantadas as principais publicações e autores que já abordaram o assunto relacionado à competências e alinhamento estratégico.

O tema e o assunto principal da pesquisa são relativamente novos e ainda não possuem uma literatura muito conhecida. Desta forma, a proposta de estudo atribuiu pesquisas em duas direções, sendo a primeira o diagnóstico do setor da empresa, e a segunda, as estruturas corporativas.

As obras mais importantes de cada área foram escolhidas e seus pontos de maior relação com o tema destacados. O projeto descritivo ajudará na configuração e aumento de qualidade de entrega para clientes de uma agência de Marketing Digital, e alinhamento do setor com a visão e a filosofia da empresa.

8 QUESTÕES NORTEADORAS

Com a proposta de realizar uma pesquisa de diagnóstico sobre a reestruturação de um setor de uma agência de Marketing Digital, busca-se criar nos colaboradores autonomia e responsabilidade em seus projetos a fim de capacitar pessoas a entregar qualidade e resultados para os clientes com

base em suas competências e nos objetivos da empresa. Essa necessidade surgiu a partir do momento da constatação do potencial da área, e algumas questões norteadoras se apresentam neste momento.

1. Adicionar sistemas internos de controle para ver o trabalho mapeado?
2. Quais competências devem ser mudadas com o tempo? A partir de qual momento o trabalho operacional deve ser mais estratégico?
3. Como aprimorar e buscar novas competências essenciais?
4. Como medir e analisar os resultados?
5. Ter a disciplina de analisar o que deu certo e errado para criar histórico para o futuro.
6. Como alinhar os interesses do setor e dos colaboradores com os da empresa?

9 DESENVOLVIMENTO

Ao observar a organização de algumas agências, percebe-se que o setor analisado normalmente surge após o avanço de outras áreas da empresa, com a necessidade de clientes por serviços específicos. De modo geral, este setor não possui uma estrutura inicial pré-definida. O modelo não acompanha um guia de processos comum a outras empresas, mas sim, os desejos dos clientes.

Desta forma, com objetivo de proporcionar serviços na área de Marketing Digital, agências oferecem suporte às ações de Marketing online das empresas, tendo dentro de um dos pilares estruturais, os serviços na área de redes sociais e conteúdo. Para evolução desta parte da agência, a organização e a motivação dos funcionários é necessária para entrega de bons resultados, transformando dados em conhecimento e conteúdo engajado com as necessidades e desejos das pessoas.

Como argumentam Nascimento e Reginato (2007), um crescimento maior da organização requer controle e especialização de seus integrantes para acompanhar as novas exigências. Pessoas que antes ocupavam

funções em que a lealdade e a dedicação ao proprietário eram as principais atribuições, passam a ser substituídos por profissionais especializados. As decisões e ações, que eram tomadas orientadas pelo sentimento de respeito e fidelidade às tradições do empreendedor, agora alcançam ao nível de formações específicas.

Com o crescimento, chega o momento em que a organização encontra-se em busca do equilíbrio entre competência operacional e sistêmica dos gestores. Funcionários mais antigos tomam decisões anteriormente encarregadas pelos donos e a cada ação o desenvolvimento permite atingir a resultados mais previsíveis e estáveis.

Novos profissionais são contratados e os vínculos pessoais são menores com os donos, e o seu objetivo é apresentar a sua competência na aplicação de suas tarefas na organização, em troca de uma remuneração. As funções operacionais cada vez menos são feitas pelos proprietários, passando para atuações estratégicas da empresa.

10 NECESSIDADE DAS EMPRESAS

As empresas que buscam o serviço do setor analisado são àquelas que priorizam a escolha de uma agência dedicada para produzir material que internamente não seria possível ser criado ou preferem destinar esta parte estratégica da comunicação para equipes especializadas de conteúdo e redes sociais.

As empresas começaram a entender que com a difusão das redes sociais, as pessoas já estão acostumadas a utilizarem e-mails diariamente, navegarem por sites, realizarem compras através do comércio eletrônico, e a maioria possui perfis em redes sociais como Facebook e Twitter. Algo incorporado com tanta frequência e rapidez em nossas vidas, também é usado por clientes e consumidores (TORRES, 2009). Em texto recente, Torres (2009) diz que mais do que usar a Internet, os consumidores assumiram o comando dela. As mídias sociais, com seus blogs, redes

sociais, sites colaborativos e de jogos, transformaram decisivamente a relação dos consumidores com as empresas, marcas e produtos.

O comportamento do consumidor mudou com o advento da internet que parece ter sido inserido um novo *plug* nas pessoas com novas palavras como Twitter, Flickr, YouTube, Facebook, Google e muitos outros (VAZ, 2010).

Conforme identificado por Las Casas (2006), o Marketing Digital está dentro do processo de selecionar as ações e relações que melhor suprem às necessidades dos usuários e consumidores, utilizando as tecnologias como ferramentas básicas para melhorar a prestação de serviços, e ainda, o profissional da informação deve saber da importância da sua função de disseminador da informação, e utilizá-lo de forma coerente, adequando-se às mudanças e implementando modelos eficazes centrados no planejamento de produtos e serviços voltados aos usuários.

Os profissionais do setor de Marketing e especialistas da área ainda estão descobrindo que colocar a empresa nesse novo mundo não se resume a criar o site da empresa. Ter um site é fundamental, porém recriar a empresa em sua forma digital, renovando sua proposta de valor, com adequações ao novo ambiente, é algo totalmente novo e diferente. É necessária uma mudança completa na empresa e não somente nos departamentos de interesse (VAZ, 2010).

Para Beal (2004) a informação é um ponto de sinergia, a eficiência em seu ciclo desenvolve o “intercâmbio de ideias e informações” e pode permitir a geração de conhecimento. Sob esta perspectiva, Gabriel (2010) apresenta que o que mudou ao longo das gerações foi a abrangência e a difusão das informações e das redes sociais, acompanhando o desenvolvimento das tecnologias de comunicação interativas: escrita, correios, telégrafo, telefone, computador, telefone celular etc.

Com o avanço das plataformas de redes sociais, as agências de Marketing Digital com áreas específicas para conteúdo foram vistas como opções para aproveitar esses espaços de grande penetração e quantidade de pessoas. Este momento fez com que a preocupação e organização dessas agências permitisse a evolução e profissionalização, criando

processos e indicadores para concluir e entregar serviços com melhorias contínuas.

11 INDICADORES

Apesar do recente *boom* dos serviços de redes sociais, a acelerada mudança de tecnologia, as diretrizes econômicas e sociais do ambiente externo, e as exigências do mercado, pedem uma visão em longo prazo dos prestadores de serviços e de suas competências.

A melhoria contínua de processos é uma vertente que precisa estar presente na rotina de empresas que buscam melhores serviços e aperfeiçoamento das competências. Esta necessidade ocorre de forma estruturada ou não. As melhorias são necessárias para que de forma contínua a organização diferencie-se e evolua em um mercado com concorrência crescente (MESQUITA; ALLIPRANDINI, 2003; DELBRIDGE; BARTON, 2002).

Para alcançar o comprometimento e a harmonia de todos os indivíduos da organização frente aos programas de melhoria, a cultura empresarial que valorize a aprendizagem deve ser implementada e difundida internamente (MURRAY; CHAPMAN, 2003).

Como plano de melhoria contínua das competências organizacionais e essenciais, será adotado o método *Plan-Do-Check-Act* (PDCA). O ciclo PDCA é um método sequencial de ações que podem ser utilizadas para controlar e aplicar a melhoria contínua em processos. Seu nome deve-se a abreviatura de verbos em inglês: planejar, executar, verificar e agir.

12 PROPOSTA DE REESTRUTURAÇÃO

O objetivo de implementar a ideia de competências como aquisição de capacidades, Zarifian (2001) define competência como combinação de

conhecimentos, saber-fazer, de experiências e comportamentos necessários para as situações que a empresa está inserida. Desta forma, a empresa é responsável por ter em seus processos a identificação e validação para continuar avaliando e evoluindo essas competências.

A competência está em todos os departamentos de uma organização, e com o aprendizado adquirido por diversas experiências, a competência precisa ser reorganizada e envolver grande parte do número de pessoas da empresa. Com a ótica de compartilhamento e aprendizado conjunto, os recursos, conhecimentos e habilidades identificam a vantagem competitiva da empresa, e a harmonia entre os departamentos criam a competência essencial que torna-se única com suas próprias aprendizagens. Este significado é assimilado por todos dentro dos setores da empresa (JAVIDAN, 1998).

Segundo o autor, quanto mais próximo das competências essenciais, mais difícil torna-se a imitação das práticas desenvolvidas.



TABELA 5: HIERARQUIA DAS COMPETÊNCIAS

FONTE: Adaptado de Javidan (1998).

Como proposta de reestruturação para o setor de conteúdo, após diagnóstico realizado de acordo com funções e competências, mostram-se necessários ajustes que possibilitem o desenvolvimento do aprendizado em nível de organização, e mais do que isso, a intenção de colocar em prática as experiências adquiridas de forma que apresente a evolução e a conquista da inteligência de negócio.

O fato de a agência estudada estar em um mercado dinâmico, e do setor analisado oferecer serviços que estão em constante mudança, exigem resiliência e aprendizagem para ofertar soluções eficientes ao mesmo tempo em que a adaptação às novas oportunidades tecnológicas, econômicas e sociais são desafios cruciais ao modelo de negócio.

Neste aspecto de frequente motivação para sustentar novidades, o setor da agência diagnosticada precisa evoluir em dois pontos: integração com outros departamentos em questão de disseminação de conteúdos e experiências, e, estruturação de funções e competências do setor.

12.1 INTEGRAÇÃO

A integração é algo que está sendo motivada com clientes compartilhados em serviços contratados que exigem diferentes profissionais de todos os setores, sendo mais inteligente a troca de informações interna, criando uma estrutura sólida e alinhada com os mesmos objetivos e visões. Este processo está sendo feito inicialmente com estes clientes chamados de “full”, ou seja, os que possuem mais de um serviço de setores diferentes. Grupos e espaços de compartilhamento como plataformas online e debates presenciais são o primeiro passo para expor aprendizagens e fazer com que cada um busque soluções mais eficientes com a menor necessidade por fazer trabalhos que não seriam necessários se a troca de informação e a comunicação interna fossem mais estimuladas.

Para continuar com esta integração, os gestores devem promover espaços nas agendas e organizar momentos em que mais informações

possam ser passadas, indo além dos clientes que são comuns a diferentes setores. O objetivo é fazer com que a observação de uma experiência sirva como *insight* para melhores práticas na empresa toda.

12.2 REESTRUTURAÇÃO DO SETOR

Quando a proposta chega em seu ponto principal deste trabalho, a reestruturação do setor, vemos que as primeiras etapas da reorganização já foram conquistadas. Como a empresa tem um modelo pautado na evolução e este setor é um dos que mais tem aproveitado as oportunidades que o mercado oferece e evoluído em suas competências, o desejo de melhorar é o foco que permeia este diagnóstico.

Após entender a situação atual por meio do diagnóstico, como em empresas novas que crescem rapidamente, um determinado setor surge com possibilidade de se tornar um dos destaques de rentabilidade e lucro, uma proposta torna-se a ideia mais viável para reestruturar os processos e competências essenciais dos profissionais envolvidos e proporcionar a evolução do setor. Mesmo com o desejo de buscar uma nova estrutura de organização, a empresa já possui o profissionalismo qualificado para conquistar e manter clientes. A maior motivação está em promover a melhoria contínua e para isso a figura de um dos sócios foi essencial para alcançar os objetivos traçados. Para esta nova fase, novos cargos devem surgir e funções serem adequadas de acordo com as competências.

Esta decisão foi tomada ao constar que no cenário atual e os dados fundamentados para desenvolver e se organizar englobam um sistema focado em competências, habilidades e capacidades. A competência não fica apenas como a principal causa na busca pela liderança ou superioridade no mercado, mas está em absorver, processar e operacionalizar informações, ou mesmo, na conquista de participações em atividades futuras, o que quer dizer, a partir das competências atuais entender que parte das oportunidades futuras podem ser aproveitadas (PRAHALAD; HAMEL, 2000).

A contratação de novas pessoas é o primeiro passo, já que para delegar e evoluir na qualidade de entrega, hoje a função de supervisor recebe demandas operacionais, que ocupam grande parte do horário de trabalho. Com uma nova pessoa que exerça as atividades operacionais do supervisor, o setor ganha em orientação, planejamento e organização, além de promover o real status do cargo. As atividades limitam-se a menos tópicos, porém mais atenção e dedicação no planejamento, atendimento e revisão, aumentando a efetividade dos serviços prestados e diminuindo a ocorrência de erros.

Com esta nova postura, a primeira correção na atual estrutura já propiciará um fluxo mais dinâmico com mais informações e menos dúvidas. O passo seguinte seria o treinamento de novos produtores de conteúdo e a motivação na melhoria de quem já está exercendo a função com os mesmos clientes há algum tempo. Com o aumento de produtores de conteúdo no departamento, naturalmente neste tipo de serviço de redes sociais, o setor precisará de mais pessoas para criarem *layouts* que estejam relacionados às publicações planejadas.

Estes dois tipos de profissionais e a confiança no bom desempenho do supervisor, permitem que o gestor ocupe-se em prospectar novos clientes e pensar na possibilidade de serviços agregados aos que já são oferecidos. Ao atingir os objetivos com essa nova estrutura, será possível partir para um próximo passo que seria a figura de um profissional com foco no planejamento, área comum na publicidade e que no Marketing Digital e na configuração dessa reestruturação seria um diferencial competitivo para manter e conquistar boas contas.

13 CONCLUSÃO

Modelos de gestão são cada vez mais comuns como solução para diversas empresas que buscam organizar seus processos com pilares de competência e desempenho. Recorrer a esses pontos permite planejar e desenvolver processos que resultam na evolução da aprendizagem nos

diferentes setores da organização, colocando em harmonia os objetivos a todos os colaboradores.

Para o autor Zarifian (2001), entender competências significa ter iniciativa e responsabilidades em diferentes situações profissionais que uma pessoa é passível de encontrar. Para completar o pensamento do autor, a questão de aprendizagem é primordial na definição de competência, sendo “um entendimento prático de situações, que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 68).

Estudar sobre competências para elaborar o diagnóstico e criar uma proposta de reestruturação envolve entender a organização como “uma empresa deve ser vista não apenas como um portfólio de produtos ou serviços, mas como um portfólio de competências (Hamel & Prahalad, 1995, p. 257)”.

O diagnóstico permitiu o entendimento de que apesar da agência ter iniciado a organização do setor, saber da capacidade e das competências dos profissionais vai possibilitar colocar em prática a proposta de reestruturação apresentada. Com iniciativas pautadas na contratação de novas pessoas, a proposta colocará em prova a capacidade do setor figurar como uma vantagem competitiva da empresa, entregando mais resultados e lucro.

Por fim, concluiu-se que o setor possui tomadas de decisão que já estão de acordo com a visão e cultura da agência, integrando áreas e promovendo a comunicação interna e o compartilhamento de conhecimentos.

REFERÊNCIAS

NASCIMENTO, Auster Moreira, REGINATO, Luciane. **Controladoria Um Enfoque na Eficácia Organizacional**. São Paulo - Editora Atlas. 2007.

TORRES, Claudio, **Guia Prático de Marketing na Internet para Pequenas Empresas**. Disponível em:
<<http://www.claudiotorres.com.br/mktdigitalpequenaempresa.pdf>>. 2010.
Acesso em: 26 marc. 2014.

VAZ, C. A. **Google Marketing**. 3.ed. São Paulo: Novatec, 2010.

LAS CASAS, A. L. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

SHETH, Jagdish N. ESHGHI, Abdolreza. KRISHNAN, Balaji C. Trad. Lúcia Simonini. **Marketing Digital na Internet**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

TAPSCOTT, D. **A hora da geração digital: como os jovens que cresceram usando a internet estão mudando tudo, das empresas aos governos**. Rio de Janeiro: Agir Negócios, 2010.

ANDERSON, C. **FREE: O Futuro dos Preços**. São Paulo: Elsevier, 2009.

BEAL, A. **Gestão estratégica da informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec, 2010.

MCCLELLAND, D. C. **Testing for competence rather than intelligence**. *American Psychologist*, n. 28, p. 1-4, 1973.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. **The core competence of the corporation**. *Harvard Business Review*, v. 68, n. 3, p. 79-91, 1990.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. A. **Competência essencial na corporação**. In: ULRICH, D. (Org.). Recursos humanos estratégicos. São Paulo: Futura, 2000

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

MESQUITA, M.; ALLIPRANDINI, D. H. **Competências essenciais para melhoria contínua da produção**: Estudo de caso em empresas da indústria de autopeças. Revista Gestão & Produção, v. 10, n. 1, p. 17-33, 2003.

MURRAY, P.; CHAPMAN, R. From continuous improvement organizational learning: developmental theory. **The Learning Organization**, v. 10, n. 5, p. 272-282, 2003. <http://dx.doi.org/10.1108/09696470310486629>

JAVIDAN, M. **Core competence**: what does it mean in practice? Long Range Planning, v. 31, n. 1, p. 60-71, 1998.

ZARIFIAN, P. **Objetivo competência**: por uma nova lógica. São Paulo: Atlas, 2001.